

Doc. 029/1991

**LA COOPERACION EMPRESARIAL:
CONCEPTO Y TIPOLOGIA**

ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ

LA COOPERACION EMPRESARIAL: CONCEPTO Y TIPOLOGIA(*)

Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
Facultad de CC. Económicas y Empresariales
Universidad de Oviedo

1. INTRODUCCION

La década precedente contempló el auge y posterior decadencia de una agresiva ola de OPAs y fusiones. Los noventa parecen señalar, por el contrario, una tendencia hacia la cooperación empresarial. Esta ha adquirido, además, gran notoriedad en los últimos años, sobre todo por el incremento de la competencia y la mejora de las comunicaciones a nivel mundial (Mariti y Smiley, 1983; 447). La realizan tanto grandes como pequeñas empresas, bien a iniciativa propia o auspiciada por los gobiernos, que la contemplan como una nueva forma de mantener o incrementar el nivel industrial y tecnológico de un país. El alcance de la cooperación es muy amplio, se da en cualquier sector industrial, para conseguir los más diversos objetivos, e integra empresas de diferente tamaño y actividad.

A diferencia del pasado -donde las cooperaciones se realizaban entre pequeñas y grandes empresas- actualmente destacan los acuerdos entre grandes corporaciones, que son o pueden llegar a ser competidores directos, dirigidos a competir a escala mundial. Así, por citar algunas cooperaciones acaecidas en los dos últimos años: General Motors y Chrysler firman un acuerdo para la fabricación conjunta de componentes de automoción; Apple y Digital deciden fabricar equipos en común; Ford y Nissan acuerdan formar una joint venture para producir vehículos multiuso; AT&T se asocia con Intel para desarrollar servicios avanzados de telecomunicaciones; IBM y Carnegie Mellon investigarán conjuntamente sobre redes inteligentes; Motorola forma un joint venture con IBM para la explotación de una red de telecomunicaciones en EEUU, y Philips une sus fuerzas con Thompson para desarrollar la televisión europea de alta definición.

Por su parte, la comisión Europea ha puesto en marcha una

serie de iniciativas para estimular la cooperación entre empresas, más allá de los propios países de la CEE. Entre ellas destacan el BRC (Centro de Cooperación Empresarial), la BC-NET (Red de Cooperación Empresarial), el Europartenariat, las Asociaciones Europeas de Interés Económico, o los programas Comett y Eureka. Incluso, la comunidad insta a empresas foráneas ya instaladas en su territorio para que incrementen la subcontratación con empresas de la propia comunidad. Algunos de los programas comunitarios son ampliamente aceptados por el mundo empresarial. Por ejemplo, desde julio de 1988 a octubre de 1989, las PYMES españolas presentaron en Bruselas 2.400 demandas de cooperación con otras tantas empresas europeas, de un total de 12.000 solicitudes enviadas por empresas de la CEE, a través de la red BC-Net.

Los acuerdos cooperativos, al igual que otras actividades empresariales, son vigilados por organismos específicos, a nivel de cada país y de la propia Comunidad. En concreto, en España el Tribunal de Defensa de la Competencia ya ha dictaminado que los acuerdos para repartir mercados y los compromisos de no competir están prohibidos y serán objeto de fuertes sanciones.

1.1. La teoría de la cooperación

Si bien en la práctica la cantidad y variedad de acuerdos es un hecho significativo, no lo es menos la multitud de investigaciones realizadas sobre el tema. Los estudios no siguen un enfoque único: sus objetivos, planteamientos y propósitos son bastante heterogéneos. Ello ha dado lugar a una jungla de denominaciones, dándose el caso de que distintos términos aluden a mismos contenidos y términos idénticos abarcan contenidos diferentes. Así, las alianzas estratégicas en un sentido amplio se refieren a todo tipo de acuerdos de colaboración (Pucik, 1988) y, en sentido estricto, consideran sólo las transacciones bilaterales, dejando al margen aquellos acuerdos donde una de las partes sólo aporta dinero, como ocurre con las licencias (Jorde y Teece, 1989). Entre ambos extremos, existen varias modalidades, dependiendo del investigador que las trate (véase Olleros y Macdonald, 1988).

Las cuasi empresas se definen como empresas que colaboran manteniendo su identidad e incluyen subcontratación, arriendos, intercambio de tecnología y acuerdos de marketing (Luke, Begun y Pointer, 1989), excluyendo, por tanto, la joint venture.

La cuasi integración vertical es la relación entre una empresa y sus subcontratistas (Blois, 1971), y constituye el pilar de las cuasi empresas.

Los acuerdos híbridos (Borys y Jemison, 1989) son acuerdos organizativos que usan recursos y/o estructuras de gobierno de más de una organización existente. Incluyen fusiones, adquisiciones, joint ventures, acuerdos de licencia y subcontratación.

Las redes hacen referencia a dos o más organizaciones que mantienen una relación a largo plazo (Thorelli, 1986), pero que, generalmente, se consideran desde una perspectiva más amplia, teniendo en muchos casos como referencia algunas zonas de Italia y determinados tipos de relaciones industriales en Japón (Jarillo, 1988; Imai, 1988). El análisis de redes es descrito por Ouchi (1986) como "Sociedad-M", y por Lorenzoni y Ornati (1988) como "constelaciones".

Las asociaciones de creación de valor hacen referencia a la cooperación tipo vertical sobre la cadena de valor añadido del producto (Johnston y Lawrence, 1989).

La coalición es el término utilizado por Porter (en colaboración con Fuller, 1988) para referirse a todo tipo de acuerdos de cooperación. Tampoco hay que olvidar el análisis de las cooperaciones desde la óptica de la teoría de juegos (Nielsen, 1988).

Aunque los trabajos aludidos tienen eminentemente una base económica, las primeras investigaciones realizadas sobre las cooperaciones provienen del campo de la teoría de la organización (Evan, 1966). La denominación que se utiliza en este artículo es *cooperación* y tiene un sentido amplio, abarcando todo tipo de acuerdos.

Estos estudios tienen elementos concurrentes, que pueden ser utilizados en la determinación de un significado extenso que delimite la cooperación empresarial; este punto de vista ha sido desarrollado por Porter y Fuller (1988), y tiene como objetivo considerar la cooperación como una nueva forma de competir en el mercado, un medio para alcanzar y mantener la ventaja competitiva. La competencia ya no se dará entre empresas individuales, sino entre nuevas y complejas agrupaciones corporativas. La posición competitiva de una empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que haya sido capaz de establecer con otras empresas y del alcance de estas relaciones.

2. COOPERACION ENTRE EMPRESAS

Las empresas disponen de diferentes posibilidades para hacer frente a una competencia cada vez más globalizada. Por una parte, tienen la opción de realizar las transacciones a través del mercado (por ejemplo, la compra de una patente a otra empresa) y, en el otro extremo, pueden interiorizar totalmente la transacción (la puesta en marcha de un departamento de Investigación y Desarrollo) realizando una coordinación de tipo jerárquico.

Ultimamente adquiere importancia la cooperación entre empresas, que se sitúa en un campo intermedio entre las transacciones puntuales del mercado y el desarrollo interno. Ello

les permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas posibilidades, aunque padeciendo también algunos de sus defectos.

La proliferación de cooperaciones parece estar motivada por las presiones simultáneas hacia la flexibilidad y la eficiencia. Ahora bien, su rápido incremento no necesariamente implica el amanecer de una nueva era cooperativa en el mercado mundial. El cambio de estrategias competitivas a cooperativas puede ser un mero ajuste táctico, para hacer frente a unas condiciones de mercado específicas (Pucik, 1988; 78). Sólo en el supuesto de que este tipo de estructura se generalice, se tendría un nuevo sistema de relaciones industriales, con lo que debería cambiar la forma convencional de gestionar la empresa.

A pesar de que este término se ha hecho popular en los últimos años, la literatura económica ya hacía referencia a su importancia en los albores de su desarrollo. Por ejemplo, Alfred Marshall en "Industry and Trade", ponía de manifiesto cómo "muchas economías, que se consideran normalmente que corresponden a las ... fusiones, se pueden obtener por acuerdos particulares de cooperación ...; ... la mera cooperación puede alcanzar ... muchos de los fines para los que se intenta a veces la fusión y sin reducir por ello el ámbito para las iniciativas por parte de las empresas independientes" (en Mariti, 1989; 63). No obstante, los acuerdos de cooperación se han intensificado en los últimos años debido, entre otras razones, a la internacionalización de la competencia.

La cooperación se puede definir como *un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas*. Se hace necesario analizar en profundidad esta definición, para delimitar mejor sus singularidades. Baste señalar de entrada que va más allá de la mera complementariedad y de la separación entre relaciones competitivas y no competitivas, de ahí la dificultad que entraña su estudio y la generalización de los resultados.

2.1. Características de la cooperación

La cooperación es independiente de la forma (oral o escrita) que se utilice, abarcando, incluso, los llamados "pactos de caballeros": incluye tanto la toma de participación en el capital o la creación de sociedades conjuntas, como los acuerdos sin toma de participación; puede o no implicar una remuneración financiera; alternatively, las empresas acuerdan intercambiar información, bienes o servicios.

Si bien las empresas han cooperado unas con otras para fines específicos, la extensión, así como la diversidad, de tal actividad ha aumentado en los últimos años, desplazándose desde la periferia para ocupar un puesto central en las estrategias de algunas empresas (Kanter, 1990). Las cooperaciones buscan una

sinergia estratégica que se consigue tanto a través de interacciones de corta como de larga duración; se trata en suma de un conjunto de acuerdos íntimamente relacionados con la estrategia competitiva de una empresa (Porter y Fuller, 1988; 101). La cooperación es eminentemente una actividad económica compartida, encaminada, por lo tanto, al logro de beneficios mutuos para los participantes, y debe ser entendida como otra forma de competir en el mercado. En este sentido, conviene señalar que la competencia se está desplazando, de empresa compitiendo contra empresa, a grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas.

La cooperación desarrolla unas relaciones de "frontera difusa", que cubren e incluso sustituyen las relaciones de mercado por relaciones organizativas, creando a menudo vínculos estrechos entre empresas independientes. La cooperación es un acuerdo empresarial único y un producto de empresas soberanas que no sólo continúan manteniendo su identidad legal, sino que además conservan su propia cultura y su estructura de gestión, pudiendo desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias. Sin embargo, reducen su autonomía, al fortalecer sus lazos con otras empresas, compartiendo, de esta forma, la autoridad sobre ciertas decisiones. Incluso, a veces, esta interpenetración hace difícil distinguir los empleados de una organización de los empleados de la otra (Kanter, 1990; 124).

El mantenimiento de las identidades empresariales individuales después del acuerdo significa que, los acuerdos entre una sociedad y su filial o los acuerdos entre empresas miembros de un grupo que actúen conjuntamente como una unidad económica sin libertad de actuación independiente (a pesar de tener personalidad jurídica distinta), no serán considerados acuerdos de cooperación entre empresas; también se excluyen las fusiones y las adquisiciones.

Las relaciones en una cooperación son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico, de tal forma que los directivos deben ser capaces de manejar partidarios en lugar de controlar subordinados. Los representantes de una empresa no pueden dar órdenes a los representantes de sus socios, como si fueran divisiones o empleados subordinados (Kanter, 1990; 158). En definitiva, la búsqueda del consenso es más importante que la posición de superioridad jerárquica. La autoridad deja paso a la influencia, y el mando a la negociación.

Suele haber una definición *ex-ante* de las obligaciones futuras en relación a las actividades objeto de la cooperación (Richardson, 1972). En este sentido, los socios proporcionan inputs (fondos, capacidades, recursos o personal) al proyecto de colaboración sobre una base continua (no necesariamente a largo plazo), dándose una permanente transferencia de recursos (Morris y Hergert, 1987; 16). Una compra aislada de bienes y servicios no constituye un acuerdo de cooperación, mientras que un compromiso de comprar determinado material a un sólo proveedor durante los próximos diez años sí es un acuerdo de cooperación.

Los acuerdos deben especificar no sólo las empresas que lo configuran sino también la actividad que formará parte del compromiso. Los acuerdos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los participantes, que continúan ejerciendo individualmente el resto de actividades. Ello hace que en la cooperación empresarial, aunque esté muy bien establecida, cada parte siempre manifestará un sentimiento de libertad que conferirá a las relaciones una tensión especial.

La cooperación tiene una duración limitada. Las necesidades cambian y el socio de hoy podría no ser el mejor o el más adecuado mañana. En consecuencia, la cooperación es dinámica, las empresas que cooperan (y las que no) pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, para hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas (adaptado de Miles y Snow, 1986). En este sentido, el principio organizativo de una cooperación es la auto-organización: empresas independientes que de forma espontánea pueden enlazarse con otras empresas. Este aspecto dinámico de las cooperaciones pone en evidencia la firma de contratos muy detallados, cuyas cláusulas resultan obsoletas al poco tiempo, debido a las cambiantes condiciones tecnológicas y de mercado.

Las cooperaciones son vistas como una compleja serie de relaciones entre las empresas (Thorelli, 1986). Luego, la unidad básica no es la empresa u otro agente económico actuando aisladamente, sino dos o más agentes actuando unos con otros. Esta relación entre varios agentes económicos permite generar nueva información, que es la fuerza conductora de la actividad del negocio; información que fomenta nuevas relaciones que redefinen los miembros de la cooperación (Imai, 1988).

Los miembros de la cooperación serán analizados individualmente y por sus aportaciones al grupo (Miles y Snow, 1986). Dentro de la cooperación cada empresa, puede ser considerada por sus aspectos complementarios más que competitivos, en relación al resto de miembros. La complementariedad es la que permite la creación de cooperaciones complicadas, diseñadas para manejar situaciones complejas, tales como la construcción de proyectos internacionales; también permite un rápido ajuste a los cambios competitivos.

Algunas estructuras de cooperación muy elaboradas, en las que participan empresas muy especializadas en los distintos componentes de la cadena de valor de un producto, dan lugar a la aparición de las denominadas "empresas huecas" (sin apenas distribución, producción o investigación), que han venido a desplazar actividades económicas que en otras épocas tenían lugar dentro de las empresas integradas verticalmente. Es un peligro para las naciones industrializadas, que las empresas huecas sean autóctonas mientras que el resto (las que realmente crean empleo) se localizan en terceros países (básicamente asiáticos).

Los acuerdos puede ser de diferente naturaleza (horizontal -

competitiva o complementaria- y vertical), afectar a múltiples campos de aplicación (marketing, producción, finanzas, personal o tecnología) y concretarse en diferentes formas empresariales (joint ventures, subcontratación, licencias, entre otros), con dos o más participantes.

La mayoría de los acuerdos de cooperación son entre dos socios. Aproximadamente en el 81 por cien de los acuerdos recogidos en la base de datos del INSEAD (839 acuerdos entre 1975 y 1986), participan solamente dos empresas. Un 9 por cien son entre tres empresas, y un 5 por cien entre cuatro empresas. Hay referencias de acuerdos entre veinte o más empresas, pero son bastante inusuales. Además, cinco sectores industriales contabilizan el 87 por cien de los acuerdos: vehículos de motor (23,7%), aeroespacial (19%), telecomunicaciones (17,2%), ordenadores (14%) y otros electrónicos (13%) (Morris y Hergert, 1987).

Desde una perspectiva estrictamente competitiva, las cooperaciones se pueden catalogar como ofensivas y defensivas: las defensivas se establecen para reducir la competencia y las ofensivas para incrementar los costes de entrada de una tercera compañía. Por ejemplo Carterpillar hizo una joint venture con Mitsubishi para competir dentro del Japón; de esta forma su más importante competidor mundial, la empresa japonesa Komatsu, tuvo que hacer frente a un fuerte competidor dentro de su propio ruedo lo que distrajo su competencia internacional.

3. JUSTIFICACION ECONOMICA DE LA COOPERACION A PARTIR DE LOS COSTES DE TRANSACCION

Entre la empresa y el mercado está la cooperación, como otra forma de organizar las transacciones en la economía; transacciones cuya importancia fue puesta de manifiesto por Commons a principio de este siglo. Posteriormente, en los años treinta, Coase concretó el término que fue recuperado y desarrollado por Williamson (1975).

Una gran empresa (la organización interna de determinadas transacciones) puede representar el modo más eficiente de producir bienes para la sociedad, debido a que posee bajos costes de transacción asociados a los acuerdos internos, lo que hace más costoso el comprar de fuera que el producirlo dentro de la empresa (Jarillo, 1988).

Los costes de transacción son una consecuencia de los fallos del mercado, que se concretan en la incertidumbre, la negociación en situaciones de pocos participantes, la racionalidad limitada y el oportunismo.

En cualquier transacción están incluidos la racionalidad limitada y el oportunismo. La primera implica que todos los contratos complejos son inevitablemente incompletos, puesto que

la capacidad intelectual humana es incapaz de anticipar absolutamente todas las contingencias que podrían ocurrir. El oportunismo supone que las promesas no garantizan por si solas el cumplimiento de los compromisos; y puede ocurrir que una de las partes trate de aprovecharse en beneficio propio de la situación. La combinación de ambos elementos determinará la estructura contractual que se empleará para gobernar la transacción bajo el principio de eficiencia, es decir, minimizando los costes de transacción (Williamson, 1975).

Ahora bien, las dimensiones críticas para definir las transacciones son: a) la negociación en situaciones de pocos participantes, y b) la incertidumbre que las rodea. La incertidumbre está relacionada con cambios en el entorno difíciles de prever y controlar; esto provoca un dinamismo en el mercado que lo convierte en inestable. La negociación con pocos participantes hace referencia a que cuando se firma un contrato a largo plazo se altera la situación normal del mercado, de forma que la empresa en lugar de disponer de muchos trabajadores o empresas para cubrir sus necesidades sólo dispone de unos pocos, lo que suele representar un problema. Un concepto muy relacionado es el grado de especificidad de los activos físicos y humanos que sustentan la transacción. Un trabajador especializado resulta difícil de sustituir por otro, lo que le confiere un cierto poder de negociación; aunque este poder también se da a la inversa, ya que el trabajador podría tener dificultades para encontrar trabajo en otra empresa.

A estos fallos del mercado Williamson también añade la atmósfera de las transacciones y el hecho de que algunas situaciones son conocidas por algunos socios, pero no pueden ser conocidas sin coste por los otros.

Aun siendo más barato que dos compañías diferentes realicen dos etapas en la cadena de valor de un producto, el resultado final puede ser mucho más costoso, ya que existe un coste al establecer la transacción (Jarillo, 1988), que comprende los costes que origine la búsqueda de la otra parte, la inspección de la mercancía y el establecimiento y formalización de las condiciones del acuerdo; pero también, incluirán las fórmulas que aseguren el cumplimiento de lo acordado, y protejan contra la potencial expropiación de las inversiones específicas que se realicen, en la confianza de que el contrato será cumplido (Williamson, 1975).

Una empresa se encuentra a menudo con que es demasiado grande para algunas actividades de su cadena de valor. Sin embargo, en otros aspectos, puede ser simultáneamente demasiado pequeña: una compañía mayor podría obtener economías de escala considerables (Jarillo, 1988). Si los costes de transacción son elevados, las empresas integrarán actividades que podrían ser subcontratadas. Si son pequeños, la empresa podría concentrarse en sus ventajas comparativas y subcontratar las otras actividades. En este sentido, la cooperación es una alternativa eficiente si, por cualquier razón, dos empresas que cooperan

obtienen costes más bajos que una única compañía integrada; esto es, si los costes externos más los costes de transacción están por debajo de los internos. Es de suponer que, los costes de transacción, para una cooperación, son inferiores a los ocasionados por las relaciones de mercado.

4. MOTIVOS PARA LA COOPERACION EMPRESARIAL

La cooperación fue concebida inicialmente como un medio para reducir inversiones de capital, y disminuir el riesgo asociado con la entrada en un nuevo mercado. También sirvió para lograr un acceso más rápido y fiable a mercados cerrados, o para responder a las presiones de los gobiernos. En la actualidad, por el contrario, son el dinamismo de la tecnología y la intensificación creciente de la competitividad en los mercados globales, los principales móviles de este tipo de actuación. Los socios se unen para compartir y diversificar riesgos inherentes al desarrollo de nuevas tecnologías; eliminar inversiones redundantes en infraestructura costosa; evitar duplicaciones de esfuerzos aprovechando complementariedades; explotar economías de escala u obtener poder de mercado (Pucik, 1988). Mariti y Smiley (1983), en una muestra de setenta acuerdos de cooperación, identificaron los motivos que se recogen en la figura 1. También encontraron que, en algunos casos, las razones para cooperar dependen del sector considerado. Así, en la industria del automóvil se busca principalmente las economías de escala; en la de los metales se persigue el control de acceso a la capacidad y, en los ordenadores, el dinamismo de la tecnología.

Motivación alegada	Porcentaje
Transferencia de tecnología (flujo unilateral de la información, en general bajo forma de licencia)	29
Complementaridad tecnológica (convenios de larga duración incluyendo un intercambio o un reparto de tecnología entre socios)	41
Convenios de comercialización (muchas veces entre el productor y el distribuidor)	21
Economías de escala en la fabricación y/o en la distribución, incluida la racionalización gracias a la especialización en la fabricación de los componentes	16
Compartir los riesgos (convenios que no incluyen ninguna de las motivaciones anteriores pero que prevén la gestión de las actividades por un socio mientras que el otro aporta el capital y corre con una parte de los riesgos de fracaso)	14

Figura 1: Motivos para cooperar (Mariti y Smiley, 1983)

El logro de economías de escala (asociadas a un mayor tamaño) y de alcance (vinculadas a la explotación conjunta de un activo susceptible de uso común) es una motivación importante para desarrollar algunos acuerdos de cooperación. Las empresas pueden cooperar explotando conjuntamente un activo fijo. De

hecho, muchos costes de la empresa han llegado a ser fijos, como los de investigación y desarrollo, fabricación (ya que la automatización desplazó a los trabajadores del taller), la construcción y el mantenimiento de una marca comercial o de redes de venta y distribución. Se trata de costes que, aunque a largo plazo llegan a ser variables, a corto plazo son fijos (Ohmae, 1989). En condiciones de coste variable, la atención de los directivos se centra principalmente en aumentar los beneficios mediante la reducción del coste variable de producción (materiales, salarios y horas de trabajo). En condiciones de coste fijo, el centro de atención se desplazará a la maximización de la contribución marginal al coste fijo, es decir, al incremento de las ventas (Ohmae, 1989; 100). Estos costes fijos cuanto más elevados más incentivan la cooperación empresarial. Si varias empresas comparten un activo fijo, mayor será el número de artículos a los que se cargue su amortización lo que, a su vez, contribuirá a reducir los costes de producción y, a través de una disminución del precio de venta, permitirá lograr una mayor penetración de los productos en el mercado.

Si los acuerdos cooperativos permiten reducir costes tan fácilmente ¿por qué no se realizó este tipo de acuerdos en el pasado? La razón principal puede ser que -en el pasado- las empresas no minimizaban costes, debido a la fuerte expansión de la demanda, ya que, si ésta crecía rápidamente, el mejor uso del tiempo escaso de los ejecutivos era satisfacer un mercado en expansión fabricando más cantidades de outputs, no minimizando costes a través de acuerdos cooperativos (Mariti y Smiley, 1983; 447).

Aprovechar las asimetrías entre las empresas es otro motivo básico para cooperar (Porter y Fuller, 1988; 107); asimetrías que, al aprovechar las ventajas competitivas de cada socio, permiten disminuir el coste unitario de producción. Hay pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia y ser, además, competitivas internacionalmente. Una empresa que desarrolla un nuevo producto puede no tener suficiente capacidad productiva para satisfacer la demanda potencial, incluso puede no tener tiempo para construir la organización adicional requerida y la infraestructura adecuada (Richardson, 1972).

Por el contrario, una empresa que disponga de suficiente tiempo, dinero y suerte quizás logre por sí misma ampliar la gama de productos y lograr una distribución eficaz; pero las tres cosas escasean. Hay un tremendo coste y riesgo en establecer la distribución, logística, fabricación, ventas e investigación y desarrollo propios en todos los mercados clave del mundo. Se tarda tiempo en desarrollar la capacitación del personal y en establecer buenas relaciones con vendedores y clientes (Ohmae, 1989; 106). Luego, el aprovechar las complementariedades, que además permite eliminar la duplicación de recursos y esfuerzos, es un buen motivo para la cooperación. Esto lo ha sabido desarrollar muy bien la empresa Benetton, al igual que los japoneses, al cooperar intensamente con los subcontratistas, en

lugar de interiorizar las operaciones. Las asimetrías también se pueden lograr trasladando la producción al país del socio con menores costes de mano de obra, o, aprovechando el exceso de capacidad de uno de los socios.

Es importante hacer notar que, el aprovechamiento de las asimetrías empresariales, permite que cada empresa se concentre en las actividades que realmente domina (Miles y Snow, 1986), lo que favorece una gestión más eficaz (flexible) a la par que contribuye a alcanzar economías de escala.

El riesgo asociado a las actividades objeto del acuerdo es algo inherente a una cooperación, máxime si la puesta en marcha de esas actividades conlleva elevadas inversiones. La cooperación se realiza en el presente para el futuro y el futuro siempre es incierto; compartir el riesgo es, pues, un motivo para cooperar.

La tecnología es, a su vez, causa y efecto de la cooperación empresarial. La tecnología actual es transversal, ya que puede ser usada en distintos productos o actividades; esta característica facilita la cooperación entre empresas que, aunque compiten en diferentes mercados, usan el mismo tipo de tecnología. En otro sentido, los productos actuales cada vez son más complejos, al requerir múltiples tecnologías para su confección, y, por lo tanto, hacen prácticamente imposible que una sola empresa las pueda generar todas internamente; a este hecho hay que añadir la intensificación de la competencia, haciendo imprescindible la necesidad de introducir constantemente nuevos productos en el mercado, y en un tiempo cada vez más corto. En consecuencia, competidores cooperan entre sí para hacer frente a otros competidores (por ejemplo, Volkswagen y Ford desarrollan una camioneta que compita con la Renault Space).

Así como la complejidad y la transversalidad tecnológica fomentan la cooperación en el desarrollo de la tecnología, sus resultados, las nuevas tecnologías, permiten técnicas de producción fácilmente descomponibles y sistemas de comunicación muy eficientes lo que, a su vez, favorece la realización de acuerdos de cooperación.

En algunos casos la cooperación puede ser la única (o la más fácil) vía de penetración en un determinado mercado, sobre todo si se desconoce la cultura del país donde se pretende vender los productos. Incluso las políticas industriales de un país pueden fomentar (o forzar) la cooperación, poniendo cuotas a la importación o gravámenes muy altos. Por ejemplo, Nissan pactó un acuerdo con Alfa Romeo sólo después de que el gobierno italiano restringiera la importación de coches (Mariti y Smiley, 1983; 446). También se realizan cooperaciones para aprovechar recursos gubernamentales. Así, la CEE se está prodigando en el desarrollo de estructuras institucionales que apoyen y fomenten la cooperación. Estas medidas son muy corrientes en Japón, y han dado lugar a lo que Ouchi (1986) ha denominado Sociedad-M.

La cooperación también se puede realizar para ordenar la

competencia, ya que las cooperaciones pueden influir sobre con quien compite una empresa y las bases de tal competencia (Porter y Fuller, 1988; 107). La cooperación permite a un socio asegurarse la participación de su(s) socio(s) en las luchas frente a sus competidores; incluso puede excluir a otras empresas de hacer negocios con las partes que la realizan (Pattel y Solté, 1989). En este sentido, Mariti y Smiley (1983; 446) observaron que si una industria está altamente concentrada y existe un número limitado de socios potenciales para los acuerdos de racionalización de la producción, las empresas alcanzarían acuerdos más rápidos que en circunstancias normales por miedo a quedar fuera del acuerdo. Ahora bien, en algunas ocasiones las decisiones adoptadas por un grupo de empresas, incluso si son formuladas como simples recomendaciones, no obligatorias en principio para las empresas pero que, de hecho, restringen la libertad de acción de sus miembros (por ejemplo, el pacto de caballeros en el sector bancario español) y que atentan contra la libre competencia, están prohibidas.

5. INCONVENIENTES DE LA COOPERACION EMPRESARIAL

La cooperación puede llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa, mediante el aprendizaje de su tecnología clave por terceras partes (Jarillo, 1989; 74). También se tiene miedo de que las cooperaciones sean un "caballo de Troya" que permita a los competidores extranjeros entrar en los mercados de casa.

En efecto, las cooperaciones pueden crear un nuevo competidor o hacer más fuerte al competidor existente, por medio de la transferencia de la pericia y el acceso al mercado (Porter y Fuller, 1988; 108). El potencial de transferencia es máximo cuando se puede trasladar fácilmente (en planos de construcción, en cintas de ordenador, o en las cabezas de unos cuantos expertos técnicos); o se interpreta sin dificultad (puede reducirse a ecuaciones o a símbolos que todo el mundo entiende); o se asimila con prontitud (la técnica o competencia es independiente de cualquier contexto cultural) (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; 23).

En los acuerdos de cooperación se puede distinguir empresas que aportan recursos y otras que aportan competencias. Los recursos tienen un valor específico en el mercado, son explícitos y relativamente fáciles de controlar. En contraste, las competencias, son activos invisibles basados en una información que no puede ser realmente comprada, y cuyo valor en el mercado es casi imposible de discernir; representan conocimientos tácitos difíciles de entender y que sólo pueden ser obtenidos con el tiempo (Pucik, 1988). Por este motivo los recursos se transfieren más fácilmente que la competencia en un proceso, la cual está entrelazada con el tejido industrial de una empresa (Hamel, Doz y Prahalad, 1989).

A modo de ejemplo, las empresas japonesas han sido un verdadero caballo de Troya, para las empresas occidentales, por varias razones. La empresa occidental generalmente aporta recursos y la japonesa competencia técnica. Como queda dicho, los recursos se asimilan fácilmente y las competencias técnicas no. A esta desventaja hay que añadir el que el socio japonés demanda incesantemente información. En este sentido, un error que han cometido las empresas occidentales, fue no especificar su misión a los llamados "porteros" -las personas que controlan la información que se facilita a un socio-. Conviene anotar que un portero sólo puede ser eficaz, si existe un número limitado de salidas, a través de las cuales el socio puede acceder a personas e instalaciones (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; 24). Las empresas occidentales no suelen comunicar a su personal con suficiente detalle -a veces ni siquiera les informan- sobre las cláusulas de los acuerdos de cooperación en vigor y, ante la duda, tanto el personal técnico como los porteros, en un mal entendimiento de lo que significa la amabilidad, divulgan conocimientos secretos que no forman parte del acuerdo, ante la insistencia de las preguntas que formulan los técnicos japoneses que visitan la empresa. Este caso no se suele dar a la inversa en igual medida.

Un elemento que agrava esta situación es el idioma: los ejecutivos japoneses que visitan la planta occidental hablan el idioma de su socio, mientras que los técnicos occidentales que visitan la planta japonesa no hablan japonés, con lo que difícilmente se pueden informar sobre cuestiones técnicas y organizativas durante sus visitas a las fábricas japonesas. En el supuesto de usar un intérprete, los japoneses traen su propio intérprete a occidente y ponen uno propio a disposición de los representantes de las empresas occidentales que visitan Japón. De esta manera controlan las conversaciones informales de sus socios, y se aseguran que los interlocutores reciben solamente la información que conviene. También conviene resaltar que, cuando obtienen algún tipo de información útil, los técnicos y directivos japoneses lo divulgan rápidamente dentro de su empresa, mientras que el personal occidental es más remiso a esta divulgación desaprovechándose conocimientos útiles.

Las empresas japonesas se han beneficiado así de las cooperaciones con empresas occidentales porque entienden cuál es la esencia de la cooperación: obtener información. Por el contrario, las empresas occidentales, confundiendo el objetivo básico, centraron sus esfuerzos en la estructura de propiedad de la cooperación. El reto para estas empresas no es concluir acuerdos jurídicos más ajustados, sino aprender más y mejor (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; 28).

Además de los comentados, los acuerdos de cooperación presentan otra serie de inconvenientes relacionados con: a) pérdida de la autonomía en la toma de decisiones; toda cooperación compromete la independencia fundamental de los actores económicos, a través de un control compartido, lo que no es del agrado de los gerentes (Ohmae, 1989); b) desfavorables ramificaciones para la imagen corporativa (la disolución de una

joint venture puede aparentar una crisis empresarial y, por tanto, el comienzo de un cierre de plantas); c) la cooperación requiere una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo administrativo y dinero; d) intereses divergentes entre los socios de la coalición, que complican la búsqueda de una estrategia global (Porter y Fuller, 1988; 108), y que ninguna parte controle totalmente las decisiones; e) represalias del gobierno o de los competidores; f) incremento de la complejidad organizativa, sin que exista un cuerpo de conocimientos de gestión sobre cooperaciones; g) falta de delegación de poder a los responsables de las actividades objeto de cooperación, para que asuman y ejerzan la toma de decisiones; h) desplazamiento del poder e influencia dentro de las organizaciones; i) compartir tecnología y conocimientos con los socios; j) mezcla de culturas distintas; k) desconfianza entre los socios y cautela en la coordinación y ejecución de las actividades conjuntas.

Por último, no conviene olvidar que existen dos alternativas diferentes a la cooperación y que hay que valorar: hacerlo solo y no hacerlo.

6. LA COOPERACION FRENTE A OTRAS FORMAS DE TRANSACCION

La decisión de cooperar se percibe como una vía intermedia entre el mercado y la interiorización de las transacciones, es decir, entre la flexibilidad y la eficiencia.

La principal ventaja de acudir al mercado para adquirir la actividad que se necesite, está en la flexibilidad de elección que esto proporciona; el mayor inconveniente es que, a veces, no encontramos lo que realmente necesitamos o sencillamente resulta más costoso que si lo fabricamos internamente.

La interiorización de las transacciones se puede lograr a través del desarrollo interno o de la adquisición/fusión de/con otra empresa. Brevemente, algunas de las ventajas del desarrollo interno son: evitar costes de transacción; lograr economías de escala; mejor ejecución de la estrategia global; levantar barreras contra ingresos futuros; aprovechar sinergias; rápida respuesta a amenazas de la competencia; incrementar el grado de monopolio; interiorizar los secretos y habilidades; evitar fuentes inadecuadas de abastecimientos; eliminar incertidumbre de los suministros o del acceso al mercado (Contractor y Lorange, 1988; Sutton, 1983).

Las fusiones, por su parte, presentan las siguientes ventajas: búsqueda de economías de escala a nivel de empresa; reducción de costes financieros; adquirir las competencias de la empresa adquirida; ganancias especulativas; reducir la competencia; eliminar la mala gestión en la empresa comprada; dar rápidas respuestas a la amenaza de la competencia o a las oportunidades del mercado (Sutton, 1983).

El crecimiento interno tiene algunas ventajas sobre las fusiones (o adquisiciones): facilita la coordinación y administración, y controla mejor la selección de la tecnología más eficiente. Además, el crecimiento externo puede resultar imposible debido a las leyes de defensa de la competencia, o puede no encontrarse un socio adecuado. A ello se añade el que la fusión mezcla dos culturas distintas, lo que dificulta la gestión de la empresa resultante.

Las ventajas de las fusiones respecto al crecimiento interno se concretan básicamente en dos: respuesta rápida a los cambios del mercado y aprovechamiento de sinergias.

La cooperación es un indicio de que la división del trabajo se está afinando y las empresas tienden a especializarse cada vez más. Incluso los colosos corporativos dependen de sus socios menores en muchos aspectos del desarrollo, fabricación o distribución. Esta forma de organizarse permite alcanzar simultáneamente la flexibilidad y la eficiencia, por lo que constituye una fuerza competitiva formidable.

La cooperación respecto a la interiorización de las transacciones proporciona una serie de ventajas: elimina el problema de coordinar procesos que tienen diferentes escalas óptimas; la gestión está más concentrada en actividades claves; los costes de gestión disminuyen al ser ésta menos compleja; se benefician del know how y de la especialización de los socios; disminuyen los costes fijos y el punto muerto; las barreras de salida son menores; el compromiso es menos irreversible; mantienen la independencia de los equipos de gestión; proporcionan una ventana abierta a la tecnología; evitan la absorción por parte de una empresa extranjera (Sutton, 1983; Porter y Fuller, 1988).

En relación con las transacciones típicas de mercado, la principal ventaja de la cooperación se resume en la mayor duración de las relaciones. En concreto, transacciones coyunturales no permiten relaciones a largo plazo, generalmente cruciales en cuestiones tecnológicas. Los cambios frecuentes de objetivos son costosos e ineficientes, ya que el proceso de investigación y desarrollo y las transferencias de tecnología necesitan interacciones prolongadas que acrecienten la experiencia entre los socios, para explotar o desarrollar complementariedades que afectan a los costes y beneficios de las innovaciones. Además, es de esperar que las transacciones de mercado se vean afectadas por comportamientos oportunistas (Jacquemin, 1990; 145). La cooperación también evita los cambios frecuentes de objetivos entre los participantes en la transferencia, elimina las dificultades de información, mitiga los riesgos y minimiza los costes de transacción.

La cooperación respecto a la fusión presenta las siguientes ventajas: elimina los costes de adquisición, mantiene independiente los equipos de gestión, cumplen preceptos de los

gobiernos (tienen interés en mantener la independencia de las empresas locales) y representan un compromiso menos irreversible (Porter y Fuller, 1988; 110).

Es evidente que la cooperación, como fórmula organizativa de cualquier actividad empresarial, cuestiona la eficacia de la gran empresa. Así, en el proceso de explotar sus peculiares aptitudes, muchas empresas grandes se centran en una dimensión competitiva, por ejemplo, costes y se olvidan de otras, por ejemplo, innovación. Por el contrario, la cooperación permite alcanzar la flexibilidad y la eficiencia al mismo tiempo. Esta crítica es también aplicable a las empresas integradas horizontalmente; quien gestiona bien coches e improbable que gestione bien bancos (Johnston y Lawrence, 1989). La cooperación solventa esta dificultad manteniendo independientes los equipos de gestión.

7. LA ESTABILIDAD EN LAS COOPERACIONES

Las condiciones básicas para la existencia de una cooperación empresarial son la eficacia y la eficiencia (Jarillo, 1988). Estas premisas fueron puestas de manifiesto por Barnard (1959) en su ya clásica obra sobre las organizaciones. Una cooperación entre empresas no deja ser una supra organización (formada por organizaciones) más compleja que una organización de individuos, pero con elementos de funcionamiento similares, a partir de una unidad de análisis.

La eficacia es el logro de los objetivos de la cooperación. La eficiencia se refiere a la satisfacción de los motivos individuales de los socios (empresas) de la cooperación. La eficiencia de un sistema de cooperación consiste en su capacidad de conservarse a si mismo a partir de las satisfacciones individuales que depara (Barnard, 1959; 79).

No basta que la cooperación alcance sus objetivos para que sea estable, sino que, además, los miembros deben satisfacer sus expectativas; en consecuencia, una organización puede ser eficaz e ineficiente y viceversa.

La eficiencia en la cooperación puede ser alcanzada por varias vías: normas compartidas y expectativas de justicia; adopción de prácticas comunes y generales; o acudiendo a una institución externa a las entidades que cooperan (sistema legal) para solucionar el conflicto. Sin embargo, las normas son difíciles de desarrollar; las prácticas comunes son débiles contra el oportunismo de las partes (se pueden romper tratando de fichar personal de la empresa socio, por ejemplo); los contratos son difíciles de especificar bajo condiciones de incertidumbre (Borys y Jemison, 1989; 243).

Así pues, los dos requisitos básicos para alcanzar la eficiencia son que la cooperación esté basada en la reciprocidad,

y que la sombra del futuro sea lo suficientemente importante para hacer tal reciprocidad estable (Axelrod, 1986; 164). La reciprocidad se concreta en una justicia distributiva, que permite alcanzar una confianza entre las partes a partir de los intercambios realizados. No es fácil conseguir esta equidad, sobre todo si las empresas componentes son de dimensiones y características distintas. Tampoco es posible unificar esfuerzos para conseguir objetivos que parezcan comunes, si cada una de las partes tiene estrategias competitivas distintas.

Un buen liderazgo institucional durante la fase de creación consigue fijar el propósito común y la confianza entre las partes. Este liderazgo dependería del tipo de cooperación acordado. Por ejemplo, en una cooperación para crear un laboratorio de investigación común a varias empresas, el líder debería ser un científico con suficiente prestigio entre los otros científicos que forman parte del acuerdo (Ouchi, 1986). En otras circunstancias, el líder podría ser una persona capaz de consensuar opiniones divergentes o de integrar culturas diferentes.

Esa atmósfera de confianza también permite que la cooperación sea más eficaz, ya que la información se intercambia más libremente, y se pueden dar más soluciones a los problemas explorados. Además, la confianza da lugar a intercambios de información no económica, lo que acrecienta aún más la interdependencia entre las partes, que redundan en una mayor confianza y en el afianzamiento de las relaciones a largo plazo.

Ahora bien, el verdadero fundamento de la cooperación no es la confianza, sino la perdurabilidad de la relación (Axelrod, 1986; 172); perdurabilidad que contribuya a desarrollar la memoria social o, lo que es lo mismo, la capacidad de la empresa para recordar qué empresa ha sido flexible en el pasado y cuál ha resultado irracionalmente egoísta (Ouchi, 1986; 8). La limpieza de la transacción no está garantizada por la amenaza de una querrela ante los tribunales, sino más bien por la expectativa de transacciones futuras mutuamente ventajosas (Axelrod, 1986).

El ambiente de desconfianza mutua y el dominio por parte de algún socio compromete seriamente la estabilidad de la cooperación (Perlmutter y Heenan, 1987; 54). El dominio se produce, por ejemplo, cuando para un socio la cooperación es secundaria, mientras que para otro es vital. Es de destacar que la unilateralidad y asimetría del esfuerzo y la atención predestinan una relación al fracaso. Tan pronto como uno u otro socio empieza a sentir que la situación es injusta o desigual, la cooperación desaparece (Ohmae, 1989; 106).

La inestabilidad también es provocada por la movilidad de los directivos, que incentiva la búsqueda de objetivos a corto plazo, y a no tener en cuenta las consecuencias que sus actuaciones pueda reportarle a la empresa a largo plazo. Saben que pronto se encontrarán en otro puesto, y que no es probable

que se les exijan responsabilidades por las consecuencias de sus decisiones en los puestos anteriores (Axelrod, 1986; 173). Luego, romperán la cooperación si esto les beneficia a corto plazo.

Las diferencias culturales impiden, a veces, el logro de un grado mínimo de confianza, y son una importante fuente de dificultades en la cooperación entre empresas, y una de las razones que explica el fracaso de algunas de ellas. Una selección correcta de los miembros de la cooperación, así como unas relaciones a largo plazo acrecientan la confianza.

A veces, la estabilidad se ve amenazada por motivos intraempresariales. Por ejemplo, investigadores no afectados por una cooperación en investigación la critican severamente argumentando que, si los recursos a ella dedicados se invirtieran en el departamento de investigación y desarrollo propio, se podrían obtener idénticos resultados y, así, la tecnología sería propiedad exclusiva de la empresa. En el trasfondo de estas críticas puede haber una frustración personal por no haber sido elegidos en el desarrollo de la cooperación. En cualquier caso, crean un mal ambiente interno que puede abocar en que la empresa abandone el acuerdo.

La complejidad de la cooperación también afecta a su estabilidad y conduce al fallo. Esta depende de la complejidad tanto de la tarea como de la organización (Killing, 1988). A su vez, la complejidad de la tarea depende del alcance de las actividades del acuerdo (objetivo de la cooperación, número de funciones de negocio que la cooperación abarca, duración, número de productos, número de mercados), la incertidumbre del entorno (demanda total, preferencias de los clientes, acciones de los competidores, acciones del gobierno, competencia de los proveedores) y los recursos y aptitudes de los socios relevantes. La complejidad organizativa por su parte está directamente relacionada con la frecuencia de la interacción entre socios, así como con la naturaleza de esas interacciones. No obstante, ambos factores dependen del número de socios, el papel de cada socio, su nivel de confianza y la complejidad de la tarea.

Resumamos lo anterior con un símil. La ruptura de la confianza por un comportamiento oportunista, se asemeja a lo que los economistas conocen como el "dilema del prisionero": dos prisioneros están siendo interrogados, si los dos se callan se salvan, pero si uno habla y el otro no, se salva el primero mientras que el segundo es castigado, si los dos hablan, los dos son castigados.

Robert Axelrod (1986; 179) ha resumido los numerosos estudios sobre el dilema del prisionero y sus conclusiones son especialmente pertinentes para las empresas que establecen acuerdos de cooperación: no ser envidioso, no ser el primero en no cooperar, devolver tanto la cooperación como la defección (falta de cooperación) y no ser demasiado listo.

Si un socio abandona la actividad objeto de la cooperación,

o, si los socios no proporcionan los recursos suficientes, éstas son causas suficientes para finalizar la cooperación. En general, las cooperaciones que implican acceso a la información o a la capacidad son las que primero se disuelven. Las desarrolladas para alcanzar economías de escala o del aprendizaje en la realización de actividades duran más; si se disuelven tienden a hacerlo mediante la fusión u otro tipo de acuerdo (Porter y Fuller, 1988; 110). No obstante, la cooperación se mantendrá estable si resulta superior a otras formas empresariales alternativas, como fusiones, desarrollo interno o libre acceso al mercado.

8. ACUERDOS DE COOPERACION SEGUN SU NATURALEZA

Los acuerdos de cooperación según su naturaleza pueden ser: a) cooperación vertical: es básicamente una relación comprador-vendedor; b) cooperación competitiva horizontal: realizada por empresas que compiten en el mercado; c) cooperación complementaria horizontal: realizada por empresas que comercializan productos complementarios (Hakansson, 1986; 6). Los acuerdos más numerosos, según la base del INSEAD, son los realizados entre empresas rivales (figura 2).

La cooperación vertical se desarrolla a través de las fronteras entre actividades y es a menudo de carácter informal, surgiendo como parte de las relaciones continuadas entre las empresas. Estos acuerdos favorecen la especialización, al permitir que las empresas se concentren en las actividades que realmente dominan.

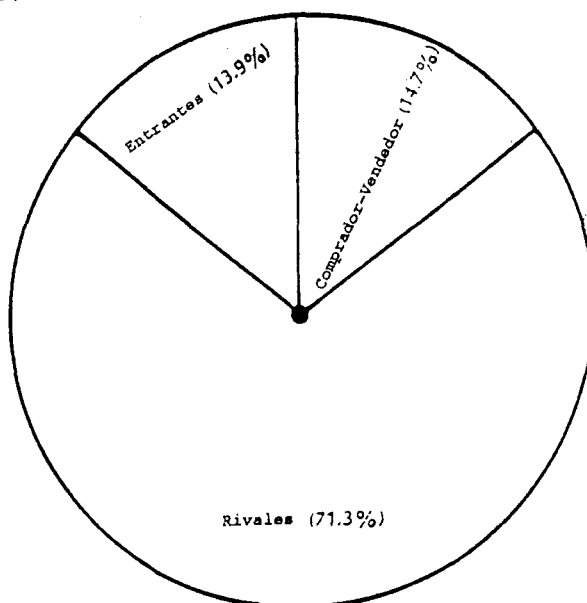


Figura 2: Acuerdos de cooperación según su naturaleza (Morris y Hergert, 1987)

La formación de cooperaciones verticales implica identificar

las actividades en las que la empresa tiene una buena posición competitiva, y obtener mediante la cooperación aquéllas actividades que la empresa no puede desarrollar de forma efectiva o eficiente. Así pues, la cooperación vertical generalmente implica que las empresas tengan posiciones asimétricas en las actividades objeto de cooperación: son fuertes en una actividad y débiles en otra (Porter y Fuller, 1988; 115). Este tipo de cooperación posiblemente sea la más abundante en el mercado pero, a la vez, resulta difícil de detectar debido precisamente a ese carácter informal que la sustenta.

La complejidad y el dinamismo tecnológico actual favorecen la cooperación vertical. Las empresas tienen que subcontratar la realización de actividades que requieren el dominio de una determinada tecnología que no poseen, y que les resulta difícil o demasiado costoso conseguir a corto plazo. El acceso a la capacidad de los socios, junto al logro de una producción eficiente, son razones básicas para realizar este tipo de cooperación.

La cooperación competitiva horizontal tiene lugar entre empresas que son rivales directos en el mercado; no obstante, como socios están interesados en desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad. Esta cooperación supone un contacto estrecho y continuo con los socios, lo que favorece el aprendizaje y la obtención de información; también tiene efectos importantes en la reordenación de la competencia, al permitir que las empresas se agrupen para competir contra otras empresas o grupos. En este sentido, el mercado llega a estar más estructurado (Hakansson, 1986; 7). Las cooperaciones competitivas horizontales tienden a dar resultados positivos cuando los socios son más similares en fuerza, debilidad u objetivos.

El compartir o combinar recursos a través de una cooperación horizontal competitiva puede permitir la consecución de economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, la transferencia de conocimientos o la mancomunación de riesgos (Porter y Fuller, 1987; 116).

La cooperación horizontal complementaria se desarrolla entre empresas que no son competidores directos en el mercado, y se fundamenta en la demanda diversificada de los clientes, que requieren para satisfacer sus necesidades productos complementarios de varios fabricantes. También está cimentada en la puesta en marcha de un proyecto específico, con objeto de solucionar un problema particular o tomar ventajas de una oportunidad (Hakansson, 1987; 6). La búsqueda de economías de escala y de alcance parecen incentivar este tipo de cooperación.

9. ACUERDOS DE COOPERACION SEGUN SU CAMPO DE APLICACION

La naturaleza de los acuerdos de cooperación encuentra múltiples campos de aplicación y se puede hacer prácticamente

	MARKETING	PRODUCCION	INVESTIGACION	FINANZAS	
LES	* Canguro * Asociaciones con clientes	* Relaciones proveedor-cliente	* Acuerdos Universidad-Empresa * Suministros	* Grupo financiero * Financiación de tecnología	* T e
VO	* Antena colectiva * Juntar recursos * Expandir la demanda * No competir	* Compartir recursos * Central de compras	* Laboratorios conjuntos	* Intercambio de acciones * Responsabilidad colectiva	* C * P
ARIO	* Comercialización conjunta * Acciones contingentes	* Fabricación conjunta	* Intercambio de tecnología	* Garantía recíproca	* * C

Figura 3: Acuerdos de cooperación según su naturaleza y campo de actividad

extensiva a todas las áreas funcionales de la empresa (figura 3). Estos campos de aplicación no son excluyentes, es más, resulta usual encontrar acuerdos de cooperación que abarcan más de una actividad funcional (figura 4), lo que resulta lógico al estar muchas veces inexorablemente ligadas unas actividades a otras. Los acuerdos de desarrollo (investigación) y producción son los más abundantes en el mercado, mientras que los de marketing tienen menor entidad. Las cooperaciones en finanzas y personal no suelen ser estudiados por los investigadores, por lo difícil que resulta reunir información sobre estos acuerdos; fundamentalmente se trata de acuerdos informales y poco estructurados pero, ello no quita que sean muy importantes desde el punto de vista competitivo. Incluso muchos investigadores consideran que no son acuerdos en un sentido estricto.

9.1. Marketing

La cooperación en el campo del marketing adquiere múltiples formas y es, sin lugar a dudas, la que presenta un mayor número de posibilidades, si bien la importancia económica suele ser menor.

Una cooperación vertical típica en marketing es el acuerdo "canguro": una empresa facilita a otra sus canales de distribución para permitirle el acceso a los mercados, generalmente internacionales (Nielsen, 1987). Cuando introduce un nuevo producto en el mercado, toda empresa con una red de distribución escasa o ineficiente, necesita establecer un acuerdo de cooperación con otra empresa que tenga una red de distribución internacional, con objeto de ser la primera en los mercados mundiales, y antes que el producto sea imitado por los competidores (lo que se consigue cada vez con mayor prontitud).

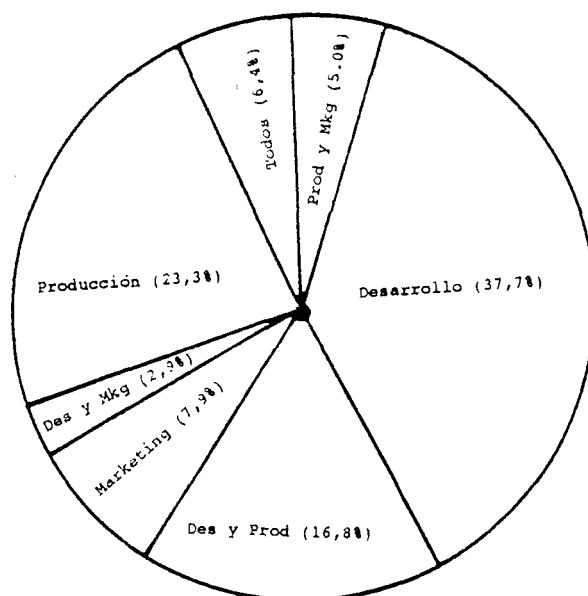


Figura 4: Acuerdos de cooperación según su campo de aplicación (Morris y Hergert, 1987)

Esta cooperación puede ser realizada entre el gobierno y las empresas, cuando se trata de competir en mercados internacionales. Por ejemplo, el gobierno japonés colaboró con fabricantes, banqueros y compañías de comercio en el desarrollo de las Sogoshosha (compañías de comercio), para hacer frente a necesidades específicas tanto de importación como de exportación de productos. Sus actividades no son sólo comprar y vender, también ejercen como banqueros, exportan proyectos llave en mano, establecen joint ventures y actúan de enlace en el comercio con terceros países. La clave en la realización de estas actividades es su enorme sistema de información global (McMillan, 1989; 238; Takamiya, 1975; 27).

La actividad empresarial no termina con la venta; el servicio posventa es considerado una actividad más dentro del concepto moderno de Control Total de Calidad. Además, los usuarios son siempre una fuente importante de innovación, cualquiera que sea el sector de que se trate. Por ello, algunas empresas, sobre todo las de alta tecnología, refuerzan sus relaciones comerciales con los clientes creando lazos más formales, por ejemplo: consejos de usuarios, invitación de clientes a consultar proyectos de investigación, promociones conjuntas, entre otros (Kanter, 1990; 134).

Los acuerdos horizontales competitivos son de varios tipos: antena colectiva, juntar recursos, expandir la demanda y no-competir.

La cooperación denominada "antena colectiva" se refiere a la unión de varias empresas competidoras (generalmente pequeñas y medianas empresas) para cofinanciar una investigación de mercado, que resulte válida para cada una de ellas de forma individual (Hermosilla y Solá, 1990).

La puesta en común de recursos resulta beneficiosa cuando las empresas consideran que es muy costoso y arriesgado ofertar un producto o servicio individualmente; puede ser útil por razones de conveniencia, pero también para evitar una competencia destructiva. Un ejemplo típico son las redes de cajeros de las entidades financieras. Ninguna entidad de este tipo puede cubrir toda la geografía nacional y, obviamente, no le interesa ofrecer un servicio que cubra solamente el territorio que puede controlar a través de sus sucursales, por lo tanto, debe cooperar con otras entidades financieras para compartir cajeros automáticos.

La cooperación para expandir la demanda es usual en la fase de madurez del ciclo de vida del producto (por ejemplo, si la demanda de la leche está estancada, una publicidad conjunta de todas las empresas del sector haciendo hincapié en las propiedades de este producto puede ser muy beneficiosa); aunque también se puede adoptar en cualquier etapa del ciclo de vida del producto (Nielsen, 1987), como lo hizo Matsushita, que compartió su tecnología VHS con sus competidores para hacer frente a la SONY y su tecnología Beta, con los resultados por todos

conocidos. La diferencia entre esta forma de cooperación y la de juntar recursos está en que mediante la expansión de la demanda se persigue un crecimiento del mercado, mientras que el juntar recursos tiene por objetivo reducir los costes comerciales y ofrecer un mejor servicio al cliente.

Los competidores también pueden acordar no competir agresivamente en precios o en publicidad; estabilizar los precios y/o los gastos en publicidad puede reducir pérdidas o aumentar los beneficios. Hay que destacar que la no-competencia en precios atenta contra la libre competencia, por lo tanto está penalizada.

Los acuerdos horizontales complementarios en el campo del marketing son básicamente dos: la comercialización conjunta de recursos y las acciones contingentes.

La comercialización conjunta de recursos la llevan a cabo socios que venden productos complementarios; distribuyen los productos de otros socios con objeto de hacer más diferenciada y atractiva la oferta. En consecuencia pueden compartir sus respectivos canales de distribución para cubrir una mayor participación en el mercado; también pueden compartir la publicidad u otras actividades comerciales (por ejemplo, los fabricantes de lavadoras y detergentes hacen publicidad conjunta de sus productos).

La puesta en práctica de acciones contingentes es típica entre agricultores y gobierno: aquéllos acuerdan plantar una cierta extensión de terreno de determinado vegetal, mientras que éste se compromete a comprar los excedentes del mercado a un precio determinado (Nielsen, 1987).

Los acuerdos de marketing persiguen el logro de economías de escala, economías de alcance, legitimación local o ser los primeros en el mercado, entre otras ventajas. También presentan algunos inconvenientes, por ejemplo, que los socios se aprovechen de tecnología e información ajenos.

9.2. Producción

Una cooperación vertical corriente en el ámbito de la producción son los acuerdos proveedor-cliente, que ha adquirido inusitada importancia en los mercados internacionales a partir de la aplicación del Control Total de Calidad, donde las relaciones estrechas de las empresas con los proveedores y subcontratistas es un pilar básico de esta filosofía.

Las empresas mantienen relaciones intensas con los proveedores y subcontratistas con objeto de incrementar una cooperación que beneficie a todas las partes implicadas. Por ejemplo, el proveedor se puede beneficiar de un contrato en exclusiva a cambio de suministrar los materiales en el tiempo y con la calidad especificada por el cliente. El cliente, al tener una calidad y un tiempo de entrega asegurado, puede eliminar muchos de sus costes indirectos relacionados con el

almacenamiento y la inspección. Los fabricantes de equipo original (OEM) comparten la esencia de este tipo de acuerdos.

Empresas competidoras directas cooperan en actividades de producción con objeto de alcanzar una dimensión determinada, o compartir riesgos y algún tipo de recurso. Así, por ejemplo, las empresas petroleras conocidas como las siete hermanas aplican, desde hace tiempo, una estrategia de cooperación en la fase de exploración y, especialmente, en la extracción del petróleo. Se reparten lo que encuentran según las aportaciones que hacen en recursos comunes que se usan en un campo petrolífero. Después, en la fase de distribución al consumidor final, compiten ferozmente para captar clientes, pese a que es difícil diferenciar los productos (Roig, 1989; 80).

Otras formas de cooperar son la construcción de una nueva planta para fabricar elementos comunes o el aprovechamiento del exceso de capacidad de uno de los socios. Un caso similar es la adquisición conjunta de activos específicos para compartir su uso, ya que, o bien resultan demasiado costosos, o sencillamente cada socio sólo necesita utilizar una parte de la capacidad del activo por lo que resulta antieconómico su uso exclusivo. La empresa también puede repartir con otras la fabricación de elementos comunes para luego intercambiarlos y poder usarlos en sus respectivos productos.

Un acuerdo horizontal de uso corriente para contrarrestar el poder de negociación de los proveedores es la formación de una central de compras, y así incrementar el poder de mercado con objeto de obtener descuentos por compras elevadas.

La fabricación conjunta de un proyecto de elevadas dimensiones y, por lo tanto, muy costoso donde empresas independientes realizan cada una la parte que corresponde a su especialidad, es un acuerdo horizontal complementario típico. La CEE está favoreciendo este tipo de acuerdos para contrarrestar la ventaja tecnológica que tienen los americanos y japoneses en algunos campos.

La cooperación en producción persigue básicamente economías de escala y de alcance, así como compartir riesgos (industria petrolera) y conseguir ventajas comparativas de las condiciones locales de un país (por ejemplo, mano de obra barata). También se origina a consecuencia de las presiones del gobierno huesped que quiere que parte de la fabricación la realicen empresas locales. En general, estos acuerdos son muy importantes desde el punto de vista económico, ya que mueven cifras impresionantes. Al igual que la mayoría de los acuerdos de marketing proporcionan fundamentalmente ventajas a medio y corto plazo.

9.3. Investigación

Los acuerdos en tecnología están proliferando últimamente debido a la imposibilidad que tiene una empresa para generar internamente todas las tecnologías que necesita. Esta cooperación

puede estar fomentada por los gobiernos, a través de políticas tecnológicas que apoyen mediante subvenciones u otros medios este tipo de actividad.

Los acuerdos verticales de investigación se producen entre empresas especializadas en las distintas etapas del proceso tecnológico. Por ejemplo, una PYME se ocupa de la investigación básica y una gran empresa del desarrollo experimental. A veces, el lugar de la PYME lo ocupa una Universidad o centro de investigación. Para las grandes empresas, los acuerdos de investigación complementan la actividad investigadora interna no la sustituyen (Fusfeld y Haklisch, 1987); su mayor ventaja es el rápido acceso a tecnologías avanzadas.

Los acuerdos Universidad-Empresa (entre un grupo de investigadores y una empresa) son necesarios para la aplicación de la tecnología al campo industrial. Por medio de estos contratos el patrocinador (la empresa) usualmente conseguirá los derechos exclusivos de una patente generada por las actividades de investigación contratadas, y a cambio proporcionará fondos económicos al equipo investigador para realizar las tareas de investigación básica, aplicada o de desarrollo experimental. Uno de los mayores problemas que presentan es la confidencialidad de los inventos; las empresas desean patentarlos para que se reconozca su propiedad, mientras que los investigadores prefieren divulgarlos en las revistas científicas y así acrecentar su prestigio y su curriculum vitae. Además, la investigación en las empresas se enfoca al corto plazo, mientras que los científicos universitarios orientan sus investigaciones sin una referencia estrictamente temporal. También hay que destacar que las relaciones Universidad-Empresa tienden a desarrollar una agenda de prioridades, que potencia la investigación técnica en detrimento de las humanidades y las artes (Rogers, 1986)

Los acuerdos horizontales competitivos tienen mucha importancia en el Japón y están fomentados por el gobierno. A raíz del éxito que han alcanzado en ese país, durante la última década han tenido una amplia difusión en el mundo occidental. Las empresas financian laboratorios conjuntos, e, incluso, aportan investigadores para contribuir a la obtención de un determinado prototipo, después los investigadores regresaran a sus respectivas empresas para desarrollar comercialmente el invento y, a poder ser, aportar elementos distintivos que diferencien el futuro producto en el mercado. Durante la comercialización del producto las empresas compiten agresivamente unas contra otras (Ouchi, 1986).

La tecnología actual es transversal, es decir, se puede aplicar a diferentes productos y sectores industriales. Esta propiedad fomenta enormemente la cooperación complementaria entre empresas que venden productos en distintos sectores, pero que utilizan el mismo tipo de tecnología.

La complejidad tecnológica favorece tanto la cooperación competitiva como la complementaria, al fomentar que las empresas

intercambien algunas tecnologías, o las mejoras que realizan en una tecnología que es de uso común.

La cooperación tecnológica es la que tiene un mayor contenido estratégico y, por lo tanto, la más importante a largo plazo. Esta cooperación permite acelerar los procesos de Investigación y Desarrollo (I+D), repercutiendo en una mejora para la colectividad y en una aproximación entre los objetivos públicos y privados (Jacquemin, 1990). Además, la cooperación en investigación tiene, por lo menos, tres importantes ventajas: eliminar la investigación puramente duplicativa de las actividades de I+D de una empresa y permitir la utilización de recursos para otras investigaciones; alcanzar un mayor volumen de investigaciones, tanto reuniendo una masa crítica de investigadores sobre un proyecto en particular como consiguiendo economías de escala en materia de I+D, y diversificar la investigación gracias a varios enfoques para un problema dado, reduciendo así el riesgo de no encontrar ninguna solución realizable en la práctica (Peck, 1986). A ellas, también habría que añadir las siguientes: lograr unos bajos riesgos y costes en comparación con la investigación interna o adquisiciones; tener una ventana abierta a la tecnología; constituir una inversión de prueba acerca de una nueva tecnología (Roberts y Mizouchi, 1989); desarrollo del mercado mediante la estandarización de la tecnología. Las PYMEs se aprovechan de las asimetrías de sus socios (grandes empresas) para, por ejemplo, tener acceso a los mercados internacionales.

Ahora bien, la eliminación de la duplicación de las inversiones en I+D puede tener un efecto negativo. Uno de los principales beneficiarios de un sistema competitivo es que existen diferentes aproximaciones para la solución del problema: acuerdos cooperativos para el intercambio de información reducen el número de esas aproximaciones (Mariti y Smiley, 1983; 450).

9.4. Finanzas

La cooperación en el campo financiero no suele ser en muchos casos una cooperación en sentido estricto, ya que solamente una de las partes adquiere ventajas estratégicas mientras que la otra parte consigue beneficios económicos, pero no mejora su posición competitiva en el mercado (por ejemplo, el leveraged buy out).

Las relaciones económicas entre algunos bancos y sus empresas son verdaderos acuerdos de cooperación verticales, ya que aquéllos, con objeto de asegurar los préstamos realizados, asesoran a las empresas en sus actividades estableciéndose así vínculos muy intensos entre estas sociedades. En el Japón, un banco tiene la suficiente fuerza como para hacer dimitir al presidente de una sociedad, incluso a pesar de no tener participación en su capital social. Otro acuerdo vertical es el apoyo económico de una empresa a otra, para que esta última inicie o desarrolle su actividad; la razón más importante es seguirle la pista, ya que se trataría de una empresa de alta tecnología. También resulta interesante la cooperación entre

gobierno y trabajadores: el gobierno proporciona ayuda financiera a los trabajadores para que adquieran la empresa donde trabajan (normalmente en crisis).

Un tipo de cooperación horizontal competitiva es el intercambio de acciones, para obtener una representación en los consejos de administración de las empresas; un objetivo perseguido es el intercambio de información, aunque también puede favorecer el aprovechamiento de sinergias competitivas o la disminución de la competencia. Este acuerdo, generalmente, se complementa con acuerdos en investigación, marketing o producción.

Otra forma horizontal de cooperación entre empresas competidoras es la llevada a cabo por las empresas aseguradoras, que realizan seguros conjuntos para actividades o bienes muy costosas (por ejemplo, los seguros realizados a los barcos petroleros).

Una cooperación horizontal que puede ser tanto competitiva como complementaria lo constituye la creación de las denominadas Sociedades de Garantía Recíproca, para extender a sus socios avales sobre las operaciones normales en la vida de la empresa, entre las que se encuentran las de financiación. El capital de las Sociedades de Garantía Recíproca constituye el respaldo de solvencia de la sociedad, y es aportado por dos tipos de socios: a) partícipes, que son beneficiarios de los avales; b) protectores, que contribuyen a garantizar el aval pero no son beneficiarios de los avales de la sociedad.

En esencia, la cooperación financiera persigue el logro de un volumen crítico de capital que permita hacer frente a los elevados riesgos que conllevan determinadas actividades empresariales. En muchos casos este acuerdo es el resultado de otros acuerdos de cooperación.

9.5. Personal

Los acuerdos de personal son escasos y, salvo raras excepciones, poco interesantes. Son mas bien excepciones los investigadores que consideran a este tipo de acuerdo como estratégico, no obstante algunas cooperaciones en personal están adquiriendo mucha transcendencia en épocas de crisis y reconversiones.

Un acuerdo vertical es la transferencia de empleados y personal directivo desde la empresa contratista a las subcontratistas. Dentro de unas estrechas relaciones de cooperación la empresa principal concede ayudas de todo tipo (incluidas las de personal) a las subcontratistas, con objeto de potenciar su capacidad de gestión, mejorar su calidad y hacerla más eficiente. Otro posible acuerdo vertical es el que establecen las empresas con las Universidades o centros de formación, para que los estudiantes o recién licenciados hagan prácticas en las empresas.

Un posible acuerdo horizontal competitivo, que ha trascendido en la prensa española en los últimos meses de 1990, es la voluntad de cooperar que tienen las empresas que están realizando la EXPO 92, para no quitarse trabajadores unas a otras, con el correspondiente incremento de salarios y pérdidas de tiempo que esto ocasiona. En los acuerdos horizontales también habría que incluir la cooperación entre Universidades próximas para ofertar cursos comunes (por ejemplo, un programa de doctorado), que les resulta difícil desarrollar individualmente.

Un acuerdo horizontal complementario es el establecido entre la dirección y los trabajadores como un medio para permitir la innovación, colaborar en la modificación de las normas de trabajo o las condiciones laborales a fin de mejorar la competitividad. La planificación para la filial de la General Motors, Saturn, por ejemplo, ha sido realizada conjuntamente con la United Auto Workers. El plan incluye una red de comités dirección-sindicato que controlan la planta; representantes de la UAW forman parte de todos los comités de planificación y operación, incluyendo el comité asesor estratégico formado por el presidente y el personal directivo de Saturn (Kanter, 1990; 135).

La CEE, dentro de sus programas de cooperación, ha puesto en marcha el programa COMETT, que favorece el intercambio de personal entre la Universidad y la Industria, durante un tiempo determinado, con objeto de favorecer la formación teórica y práctica.

Las universidades de distintos países (por lo tanto no competidoras) cooperan entre sí para intercambio de profesores y alumnos, para potenciar su investigación y hacer más atractivo su programa de formación.

No obstante las empresas, sean o no competidoras directas, pueden cooperar en la financiación conjunta de actividades de formación. Este acuerdo es muy importante para las PYMEs, que generalmente no tienen suficientes recursos para atender individualmente sus necesidades de formación.

La cooperación en personal se realiza para conseguir economías de escala y de alcance, una mayor imagen en el mercado (intercambio de alumnos entre universidades) o el logro de una mayor eficacia empresarial.

10. FORMAS EMPRESARIALES DE COOPERACION

Los acuerdos de cooperación entre empresas son una práctica cada vez más extendida en las economías modernas y adoptan formas cada vez más flexibles y originales de cara a alcanzar los objetivos perseguidos. Las joint ventures, que en un tiempo fueron consideradas como el paradigma de los acuerdos de cooperación, han dejado paso a otras fórmulas de colaboración

menos rígidas y formales donde es más importante el establecimiento de relaciones fluidas entre los miembros que participan en el acuerdo con objeto de fomentar la confianza entre las partes, en lugar de centrarse en el control de las empresas a través de la participación en su capital. De un total de 1144 acuerdos analizados, Ghemawat, Porter y Rawlinson (1986) encontraron que el 41 por cien correspondía a joint ventures, el 16 por cien a licencias y el 12 por cien a suministros (figura 5).

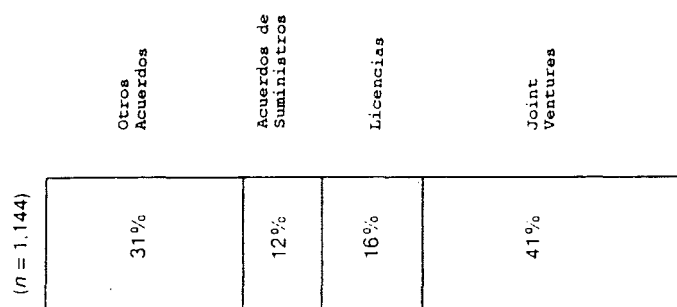


Figura 5: Formas empresariales de cooperación (Ghemawat, Porter y Rawlinson, 1986)

La forma legal elegida está relacionada con las condiciones de la competencia a las que se enfrenta la empresa, pero también refleja consideraciones legales e impositivas específicas de un país. No se ha encontrado evidencia empírica entre la forma legal de las cooperaciones y los objetivos que éstas pretenden alcanzar. Por ejemplo, un acuerdo de licencias de explotación cruzado puede tener los mismos objetivos que un joint venture en investigación y desarrollo. De modo similar, la forma legal del acuerdo dice poco acerca de la contribución de cada parte (Porter y Fuller, 1988; 102).

10.1. Franquicia

Mediante la franquicia una persona, física o jurídica, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, un derecho a cambio de una contraprestación. El acuerdo de franquicia abarca varios aspectos (Mendelsohn, 1989; Arruñada, 1990):

1. Debe existir un contrato (verbal o escrito) que contenga todos los términos del acuerdo, si bien este requisito no es indispensable.
2. El franquiciador debe formar y ayudar al franquiciado en las tareas propias del negocio, antes y durante su puesta en práctica; debe mostrar también un continuo interés por el desarrollo del negocio.
3. El franquiciado está facultado, bajo control del franquiciador, a utilizar la actividad objeto de la franquicia (nombre comercial, sistema de producción, etc.).

4. El franquiciado será el propietario del negocio y quien realice las inversiones necesarias para su puesta en práctica.

5. El franquiciado tendrá asignado un territorio o zona y pagará o se comprometerá con el franquiciador a compensarle el derecho adquirido.

10.2. Subcontratación

A través de la subcontratación, una empresa encarga a terceros la realización de determinadas tareas productivas. Tres razones favorecen la subcontratación (van Heemst, 1984; 373): 1) consideraciones de coste; 2) consideraciones de capacidad a corto plazo; 3) escasez o ausencia de los inputs necesarios.

La empresa que subcontrata puede actuar a una escala más eficiente que la empresa contratista, por lo que consigue realizar las actividades a menor coste. La subcontratación es también utilizada por las grandes empresas como un buen colchón que mitiga las fluctuaciones del mercado. De esta forma, durante las producciones pico las empresas subcontratan el exceso de demanda a otras empresas, esto no es muy deseable para las subcontratistas porque se pueden quedar sin cliente cuando exista una recesión. Este tipo de subcontratación transmite a proveedores y subcontratistas los problemas derivados de una reducción de la demanda, así como los de atender con rapidez a los incrementos de ésta. Incluso, a veces, la empresa que contrata no puede desarrollar internamente los factores que necesita para fabricar determinada pieza que necesita de sus productos. La escasez de ciertos recursos está relacionada tanto con los medios técnicos, como con la falta de recursos financieros que impiden a una pequeña empresa desarrollar internamente todas las fases del proceso productivo.

La subcontratación de capacidad, empleada en el pasado para contrarrestar las fluctuaciones incontroladas de la demanda se está convirtiendo en una subcontratación de servicios especializados denominada subcontratación avanzada.

Las empresas que realizan una subcontratación avanzada no sólo participan en la producción, sino que también colaboran en la concepción y diseño del producto. En general, son pequeñas empresas muy especializadas y de elevada tecnología (incluso superior o no disponible para la empresa que contrata) que fabrican productos de elevada calidad de manera eficiente. Este tipo de subcontratación puede ser definido como de co-contratación ya que las decisiones técnicas, de concepción e incluso financieras se toman en función de los criterios de las empresas implicadas (Costa Campí, 1989; 38).

La subcontratación avanzada está produciendo un cambio sutil, pero importante, en las relaciones entre contratistas y subcontratistas. El contratista establece unas relaciones más

fuertes y a largo plazo con el subcontratista, ya que en cierta medida existe una dependencia mutua; la colaboración es muy estrecha y puede abarcar actividades de I+D, sin olvidar el control de calidad del proceso.

Una variante es la subcontratación en cascada: los subcontratistas primarios subcontratan, a su vez, una serie de servicios a otros subcontratistas, y estos a terceros. Esta subcontratación la desarrolla, entre otras, la empresa automovilística Toyota.

10.3. Capital-riesgo

Los acuerdos de capital riesgo pueden ser desarrollados por dos tipos de empresas: a) aquéllas cuyo negocio es tomar participación en el capital de pequeñas empresas de alta tecnología; b) grandes empresas que toman participaciones de capital en pequeñas empresas de alta tecnología. El primer caso no es un acuerdo de cooperación strictu sensu, ya que una empresa, la capitalista, no consigue ventajas estratégicas, sino sólo posibles beneficios económicos.

Serán considerados acuerdos de cooperación las inversiones realizadas por las grandes empresas en pequeñas empresas de alta tecnología (start-up), con objeto de tener una ventana abierta (también denominado puesto de observación) a la nueva tecnología.

La acción complementaria de grandes y pequeñas empresas no sólo es beneficiosa para la economía como un todo, sino que también puede ser beneficiosa para las mismas empresas (Olleros y Macdonald, 1988; 167). Este acuerdo permite que la gran empresa coloque las bases para una futura adquisición (Roberts y Mizouchi, 1989); también puede conseguir explotar comercialmente la patente, aunque la propiedad sea de la start-up; además esta actividad resulta un complemento ideal al I+D interno.

Después del desarrollo de un nuevo producto en alta tecnología, la empresa start-up aún necesita canales de distribución especiales, aptitudes de marketing, y una efectiva fuerza de ventas para comercializar sus productos, lo que representan elevados costes; para las empresas start-up esos costes serían prohibitivos sin un significativo capital riesgo y/o colaboradores industriales (Robert y Mizouchi, 1989; 45). Así pues, las start-up se benefician de estas acciones al poder acceder a mercados más amplios y al aprovecharse de la solidez financiera de sus copartícipes (Perlmutter y Heenan, 1987; 50). También asumen riesgos con la dependencia, a veces extrema, de una gran empresa. Por ejemplo, que no se les valore correctamente la patente, o que se retrase su introducción en el mercado por consideraciones estratégicas de la gran empresa.

En algunos casos, la participación en el capital social de la start-up se realiza al ciento por ciento, pero esto acarrea una serie de desventajas: es menos arriesgado y más beneficioso tener una cartera de contratos de investigación y actividades de

licencia con muchas start-up que invertir en una única compañía, ya que se corre el riesgo de perder los científicos e investigadores clave, que son los activos más importantes de las start-up. Las empresas japonesas, sobre todo, han comprobado cómo después de comprar una start-up a un precio muy elevado, los científicos abandonaban la empresa, ya que no estaban de acuerdo con la venta, de esta forma el principal capital de la empresa se perdía sin poder remediar la situación (Roberts y Mizouchi, 1989).

10.4. Spin-off

El spin-off consiste en fomentar y apoyar, desde el interior de una gran empresa, a trabajadores cualificados que desean crear su propia empresa. La razón de este abandono puede ser que los investigadores hayan descubierto una nueva tecnología con un potencial económico elevado, pero que no es relevante para la estrategia competitiva de la empresa (McQueen y Wallmark, 1982).

El spin-off engloba aquellos proyectos que tienen por finalidad la independencia de alguno de los departamentos o divisiones de la empresa. Este planteamiento es, a veces, consecuencia del proceso desintegrador de las grandes empresas: promueven sacar actividades fuera de la organización estructurada a fin de centrarse en los aspectos clave del proceso productivo. Pero, como las empresas necesitan de sus actividades desmembradas, les subcontratan toda la producción. El objetivo principal de este comportamiento es eliminar costes indirectos, básicamente de coordinación y gestión.

Algunos autores diferencian entre "nurturing" y "spin-off". En el nurturing los vínculos con la empresa madre son más fuertes que en el caso del spin-off, donde apenas existen.

10.5. Joint Ventures

Una joint venture es un acuerdo en el que dos o más socios independientes (denominados padres) crean una tercera empresa para llevar a cabo una actividad económica productiva (Harrigan, 1984; 7). En muchos casos las empresas padres no sólo aportan capital sino que también asignan empleados a las joint ventures (Robert y Mizouchi, 1989; 54). Si la colaboración la realizan PYMES y grandes empresas, las PYMES proporcionan tecnología avanzada y las grandes empresas capacidades comerciales y recursos financieros.

Las joint ventures pueden ser igualitarias (los socios participan a partes iguales) o mayoritarias. También pueden ser nacionales o internacionales. Respecto a las joint ventures nacionales, predominan las realizadas entre empresas de la misma agrupación, o en una relación comprador-vendedor. A veces, se realizan para sustituir la I+D interna (Porter y Fuller, 1988).

Las joint ventures internacionales se caracterizan porque los socios locales ofrecen acceso a recursos tales como

administradores nativos, legitimización local, acceso al mercado y conocimientos de las condiciones locales. Las empresas internacionales aportan fundamentalmente tecnología y capacidad de producción.

La gran empresa multinacional si desarrolla su estrategia apoyándose en las técnicas de marketing, la racionalización de la producción, el control sobre las fuentes de materias primas, o la innovación de productos, no es propensa a participar en una joint venture. La empresa multinacional que busca la adaptación de sus productos a los mercados locales, que puede mantener el control de todas las etapas verticales de la industria mediante el dominio de una etapa, o que tiene una necesidad excepcional de dispersar el riesgo de su expansión está más inclinada a participar en joint ventures con socios locales (Porter y Fuller, 1988; 103).

En lo referente a la participación de los socios, parece que la tendencia es hacia una participación igualitaria. La razón es simple: tener el control no garantiza poseer la información que se genera en la joint venture. Dicha información es el resultado básico de cualquier cooperación y quien mayor ventaja competitiva puede proporcionar en un futuro. Por eso, se tiende a compartir los recursos y despreocuparse por poseer la mayoría del capital. Además, en una joint venture se necesita la voluntad de participar de sus socios, con independencia del capital que controlen. Una relación entre dos desaparece si el socio minoritario (aunque tenga sólo un 10 por ciento) abandona la cooperación.

10.6. Licencias

El uso de licencias proporciona la oportunidad de obtener ventajas comerciales por medio de la adquisición de los frutos de la I+D de otra empresa (Twiss, 1978; 256). El común denominador de los acuerdos de licencia consiste en que "el licenciatario recibe del licenciante, mediando o no una contraprestación, el derecho a ejercer alguna actividad para la cual el licenciante está legalmente capacitado a otorgar el citado derecho. La denominación genérica apropiada para los diversos derechos, que en la actualidad son objeto de licencia, es la de derechos de propiedad industrial. Este término incluye los correspondientes a la utilización de patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, know-how, información técnica y asistencia técnica" (Arcocha y Masía, 1983, 99).

Los contratos de licencia varían ampliamente en alcance y contenido. Incluidos en el acuerdo de licencia puede haber otros tipos de acuerdos, como los referentes a suministros de componentes, repuestos, materiales o asistencia técnica; de forma que el receptor de la tecnología o licencias pueda tener un apoyo adecuado por parte del cedente o licenciante para utilizar en forma eficaz los derechos que le han sido otorgados. En algunos casos la adquisición de licencias es una actividad de apoyo, seguida incluso por las grandes empresas del sector.

Muchos investigadores consideran que la licencia no es una cooperación empresarial, ya que uno de los socios (el licenciante) sólo recibe una contraprestación monetaria. Aunque quizás este es el caso más corriente de licencia, en otros muchos la licencia, como queda dicho, va más allá, comprometiéndose ambas partes, licenciante y licenciatario, a mantener unas relaciones continuadas. Por ejemplo, a) el licenciante suministra, durante el tiempo de duración del acuerdo, materiales o asistencia técnica, o, ambos; b) licenciante y licenciatario acuerdan comunicarse los avances técnicos realizados sobre la tecnología objeto de licencia.

10.7. Agrupaciones

Las formas de cooperación descritas hasta ahora no recogen de forma exhaustiva el total de acuerdos posibles en el mercado. La cooperación es dinámica y evoluciona constantemente permitiendo el surgimiento de nuevas formas de cooperación que aún no tienen denominación específica; son asociaciones tanto horizontales como verticales y que se aplican a cualquier área funcional de la empresa. Abarcan, por lo tanto, desde la formación de un consorcio para llevar a cabo un proyecto único e indivisible (por ejemplo, la construcción de un avión europeo), hasta los acuerdos para crear una central de compras, con objeto de obtener mayores descuentos de los proveedores. Algunas de estas nuevas formas empresariales son creadas por los gobiernos; por ejemplo, las Agrupaciones de Interés Económico.

10.8. Redes

Las redes son un tipo de cooperación caracterizado por la pluralidad de acuerdos de todo tipo entre los más diversos participantes (empresas, individuos, instituciones públicas y privadas). Los acuerdos de cooperación son los eslabones que unen las redes. Los elementos claves de las redes son la multiplicidad y complejidad de sus relaciones. Un tipo específico de red es el denominado tela de araña de joint ventures que, como su nombre indica, se trata de múltiples joint ventures formadas entre una empresa principal y otras empresas del mercado.

En algunas redes, las empresas están unidas entre sí por unos intermediarios o brokers. Algunas veces estos intermediarios no realizan ninguna actividad que añada valor al producto y se convierten en lo que Business Week denominó "empresas huecas".

La ventaja que presenta este sistema organizativo es que combina flexibilidad y eficiencia. La eficiencia es consecuencia de que cada organización se especializa en aquellas actividades más relacionadas con sus competencias distintivas (Miles y Snow, 1986), que son la base de su ventaja competitiva (Jarillo, 1988). Además de éstas, la red puede ofrecer otras ventajas: En primer lugar, estos convenios permiten a una empresa tener acceso a una amplia gama de competencias de sus numerosos socios y combinarlas según sus intereses. En segundo lugar, una red permite a un socio

asegurarse la participación de sus socios en las luchas llevadas a cabo en contra de sus competidores dominantes. En tercer lugar, esas redes pueden contribuir a prohibir la constitución de otras coaliciones o alianzas (Pattel y Solté, 1989; 214).

En cualquier caso, parece que las redes implican una pérdida de importancia del mercado como institución (no en cuanto a sus principios), ya que se buscarán relaciones más estables y duraderas con clientes y proveedores. Ello conlleva un cambio en la mentalidad empresarial; por ejemplo, los modelos de estrategia deberán revisarse (Jarillo, 1989), y también habrá que pasar de pensar en términos de cuota de mercado a pensar en posicionamientos dentro de distintas redes (Thorelli, 1986).

(*) El autor agradece el apoyo prestado por la Fundación Banco Herrero para la realización de este estudio. Este artículo se ha visto beneficiado de los comentarios de Benito Arruñada y Zulima Fernández quiénes, en ningún caso, son responsables de los posibles errores que pueda contener.

11. BIBLIOGRAFIA

- ARCOCHA, A. y MASIA, A.: Comercialización de la tecnología, Fundación Empresa Pública, Madrid, 1983.
- ARRUÑADA, B.: Economía de la Empresa: un enfoque contractual, Ariel, Barcelona, 1990.
- AXELROD, R.: La evolución de la cooperación, Alianza Editorial, Madrid, 1986.
- BARNARD, C. I.: Las funciones de los elementos dirigentes, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959.
- BLOIS, K. J.: "Vertical Quasi-Integration", The Journal of Industrial Economics, vol. 20, Noviembre, 1971, pp. 253-272.
- BORYS, B. y JEMISON, D. B.: "Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations", Academy of Management Journal, vol. 14, n. 2, 1989, pp. 234-249.
- CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P.: "Why should firms cooperate? The strategy and economics basic cooperative ventures", en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): Cooperative strategies in international business, Lexington, Mass., 1988.
- COSTA CAMPI, M. T.: "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva", Economía Industrial, Marzo-Abril, 1989, pp. 119-130.
- EVAN, W.: "The organization set: toward a theory of interorganizational relations", en J. THOMPSON (ed.): Approaches to organizational design, University of Pittsburgh, 1966.
- FUSFELD, H. I. y HAKLISCH, C. S.: "Colaborative industrial research in the U.S.", Technovation, vol. 5, 1987, pp. 305-315.
- GHEMAWAT, P.; PORTER, M. E. y RAWLINSON, R. A.: "Patterns of international coalition activity", en PORTER, M. E.: Competition in global industries, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1986.
- HAKANSSON, H.: "Introduction", en H. HAKANSSON (ed.): Industrial technological development, Croom Helm, Londres, 1987.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C. K.: "Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia", Harvard-Deusto Business Review, n. 39, 1989, pp. 19-28.
- HARRIGAN, K. R.: "Joint ventures and global strategies", Columbia Journal of World Business, verano, 1984, pp. 7-16.
- HERMOSILLA, A. y SOLA, J.: Cómo cooperar, Instituto de la Pequeña y Mediana Industria, Madrid, 1990.
- HERMOSILLA, A. y SOLA, J.: Cooperación entre empresas, Instituto de la Pequeña y Mediana Industria, Madrid, 1989.
- IMAI, K.: "Network industrial organization in Japan (1st part)", Gestion 2000, n. 1, 1988(a), pp. 91-115.
- IMAI, K.: "Network industrial organization in Japan (2nd part)", Gestion 2000, n. 2, 1988(b), pp. 17-32.
- JACQUEMIN, A.: "Comportamiento colusivo, I+D y política

- europea", en X. VIVES y J. GUAL (eds.): Concentración empresarial y competitividad: España en la C.E.E., Alianza Economía, Barcelona, 1990.
- JAIN, S. C.: "Perspectives on international strategic alliances", en CAVUSGIL, S. T. (ed.): Advances in International Marketing (vol. 2), JAI Press, 1987.
- JAMES, B. G.: "Alliance: The new strategic focus", Long Range Planning, vol. 18, n. 3, 1985, pp. 76-81.
- JARILLO, J. C.: "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", Economía Industrial, Marzo-Abril, 1989, pp. 69-75.
- JARILLO, J. C.: "On strategic networks", Strategic Management Journal, vol. 9, 1988, pp. 31-44.
- JOHNSTON, R. y LAWRENCE, P. R.: "Las asociaciones de adición de valor: una nueva respuesta empresarial", Harvard-Deusto Business Review, n. 38, 1989, pp. 41-50.
- JORDE, T. M. y TEECE, D. J.: "Competition and cooperation: striking the right balance", California Management Review, vol. 31, n. 3, 1989, pp. 25-37.
- KANTER, R. M.: Cuando los gigantes aprenden a bailar, Plaza y Janés, Barcelona, 1990.
- KILLING, J. P.: "Understanding alliances: the role of task and organizational complexity", en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P.: Cooperative strategies in international business, Lexington, Mass., 1988.
- LORENZONI, G. y ORNATI, O. A.: "Constellations of firms and new ventures", Journal of Business Venturing, vol. 3, 1988, pp. 41-57.
- LUKE, R. D.; BEGUN, J. W. y POINTER, D. D.: "Quasi firms: strategic interorganizational forms in the health care industry", Academy of Management Review, vol. 14, n. 1, 1989, pp. 9-19.
- MARITI, P.: "Los acuerdos de colaboración, entre empresas, en las economías modernas", Economía Industrial, Marzo-Abril, 1989, pp. 61-67.
- MARITI, P. y SMILEY, R. H.: "Co-operative agreements and the organization of industry", The Journal of Industrial Economics, vol. 31, n. 4, Junio, 1983, pp. 437-451.
- MCMILLAN, C. J.: The Japanese industrial system, Walter de Gruyter, Berlin, 1989.
- MCQUEEN, D. H. y WALLMARK, J. T.: "Spin-off companies from Chalmers University of Technology", Technovation, vol. 1, 1982, pp. 305-315.
- MENDELSON, M.: Guía práctica de la franquicia, Desclée de Brouwer, Bilbao, 1989.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C.: "Organizations: New concepts for new forms", California Management Review, vol. 28, n. 3, 1986, pp. 62-73.
- MORRIS, D. y HERGERT, M.: "Trends in international collaborative agreements", Columbia Journal of World Business, verano, 1987, pp. 15-21.
- NIELSEN, R. P.: "Cooperative strategy", Strategic Management Journal, vol. 9, 1988, pp. 475-492.
- NIELSEN, R. P.: "Cooperative strategy in marketing", Business Horizons, Julio-Agosto, 1987, pp. 61-68.
- OHMAE, K.: "La lógica mundial de las alianzas estratégicas",

- Harvard-Deusto Business Review, n. 40, 1989, pp. 96-110.
- OLLEROS, F. y MACDONALD, R. J.: "Strategic alliances: managing complementary to capitalize on emerging technologies", Technovation, vol. 7, 1988, pp. 155-176.
- OUCHI, W.: Sociedad M, Fondo Educativo Interamericano, México, 1986.
- PATTEL, P. y SOLTE, L.: "Los convenios de cooperación técnica entre firmas independientes", Economía Industrial, Marzo-Abril, 1989, pp. 179-225.
- PECK, M. J.: "Joint R&D: The case of microelectronics and computer technology corporation", Research Policy, vol. 15, 1986, pp. 219-231.
- PERLMUTTER, H. V. y HEENAN, D. A.: "La cooperación para competir en el mercado mundial", Harvard-Deusto Business Review, n. 30, 1987, pp. 49-58.
- PORTER, M. E. y FULLER, M. B.: "Coaliciones y estrategia global", Información Comercial Española, junio, 1988, pp. 101-120.
- POWELL, W. W.: "Hybrid organizational arrangements", California Management Review, vol. 30, n. 1, 1987, pp. 67-87.
- PUCIK, V.: "Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The human resource management agenda", Human Resource Management, vol. 27, Primavera, n. 1, 1988, pp. 77-93.
- RICHARDSON, G. B.: "The organisation of industry", Economic Journal, vol. 82, n. 327, 1972, pp. 883-896.
- ROBERTS, E. B. y MIZOUCHI, R.: "Inter-firm technological collaboration: the case of japanese biotechnology", International Journal Technology Management, vol. 4, n. 1, 1989, pp. 43-61.
- ROGERS, E. M.: "The role of research university in the spin-off of high-technology companies", Technovation, vol. 4, 1986, pp. 169-181.
- ROIG, B.: "Estrategias cooperativas", Economía Industrial, Marzo-Abril, 1989, pp. 77-85.
- SCHERMERHORN, J. R.: "Determinants of interorganizational cooperation", Academy of Management Journal, vol. 18, n. 4, Diciembre, 1975, pp. 846-856.
- SUTTON, C. J.: Economía y estrategias de la empresa, Limusa, México, 1983.
- TAKAMIYA, S.: "Sogoshosha -General trading firms in Japan", Management Japan, vol. 8, n. 3, 1975, pp. 24-28.
- THORELLI, H. B.: "Networks: Between markets and hierarchies", Strategic Management Journal, vol. 7, 1986, pp. 37-51.
- TWISS, B. C.: "Gestión de la innovación tecnológica", en H. W. LANDORD y B. C. TWISS (eds.): Previsión tecnológica y planificación a largo plazo, Deusto, Bilbao, 1978.
- van HEEMST, J. J. P.: "Sub-contracting between small-scale enterprises in developing countries: a note", The Journal of Industrial Economics, vol. 32, n. 3, Marzo, 1984, pp. 373-376.
- WILLIAMSON, O. E.: Markets and Hierarchies: analysis and Antitrust Implications, The Free Press, Nueva York, 1975.

Doc. 001/1988

JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.

Doc. 002/1988

CARLOS MONASTERIO ESCUDERO.- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.

Doc. 003/1988

ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.

Doc. 004/1988

JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.

Doc. 005/1989

LUIS JULIO TASCON FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.- La modernización del sector agrario en la provincia de León.

Doc. 006/1989

JOSE MANUEL PRADO LORENZO.- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.

Doc. 007/1989

JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).

Doc. 008/1989

FELIX LOBO ALEU.- El gasto público en productos industriales para la salud.

Doc. 009/1989

FELIX LOBO ALEU.- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.

Doc. 010/1990

RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.

Doc. 011/1990

ANTONIO APARICIO PEREZ.- Infracciones y sanciones en materia tributaria.

Doc. 012/1990

MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.

Doc. 013/1990

EQUIPO MECO.- Medidas de desigualdad: un estudio analítico

Doc. 014/1990

JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.

Doc. 015/1990

ANTONIO MARTINEZ ARIAS.- Auditoría de la información financiera.

Doc. 016/1990

MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.- La población como variable endógena

Doc. 017/1990

JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- La redistribución local en los países de nuestro entorno.

Doc. 018/1990

RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.

Doc. 019/1990

RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- La política de precios en los establecimientos detallistas.

Doc. 020/1990

CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).

Doc. 021/1990

JOQUIN LORENCES.- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.

Doc. 022/1990

MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- El T.A.E. de las operaciones bancarias.

Doc. 023/1990

ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.

Doc. 024/1990

LUIS JULIO TASCON FERNANDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).

Doc. 025/1990

MYRIAM GARCIA OLALLA.- Utilidad de la teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.

Doc. 026/1991

JOAQUIN GARCIA MURCIA.- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)

Doc. 027/1991

CANDIDO PAÑEDA.- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.

Doc. 028/1991

PILAR SAENZ DE JUBERA.- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.

Doc. 029/1991

ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ.- La cooperación empresarial: concepto y tipología (*)

Doc. 030/1991

JOAQUIN LORENCES.- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.

Doc. 031/1991

JOAQUIN LORENCES.- Características de la población activa en Asturias.

Doc. 032/1991

CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.- Política económica regional

Doc. 033/1991

BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.

Doc. 034/1991

BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.

Doc. 035/1991

NURIA BOSCH; JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Seven Hypotheses About Public Chjoice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).

Doc. 036/1991

CARMEN FERNANDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCON FERNANDEZ.- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabecera.

Doc. 037/1991

ANA JESUS LOPEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.

Doc. 038/1991

JUAN A. VAZQUEZ GARCIA; MANUEL HERNANDEZ MUÑIZ.- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.